



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

System odměňování zaměstnanců v podniku

Vypracovala: Daniela Plhalová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela PLHALOVÁ**
Osobní číslo: **E16170**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Systém odměňování zaměstnanců v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Osnova:

1. Mzdový systém podniku
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Rozbor systému odměňování
4. Posouzení efektivnosti současného systému odměňování
5. Návrhy na zvýšení efektivnosti dosavadního systému odměňování

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

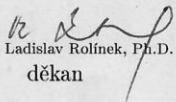
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

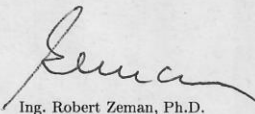
- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.**
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosiová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2019

.....

Daniela Plhalová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph. D. za vedení, připomínky a rady pro zpracování.

Dále chci poděkovat zaměstnancům UOL, a.s. a celé pobočkové síti za poskytnuté informace potřebné pro vypracování praktické části.

V neposlední řadě také děkuji své rodině a blízkým za obrovskou podporu během studií.

Obsah

1	ÚVOD	2
2	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MZDY A JEJÍCH SLOŽEK	3
2.1	Mzda	3
2.2	Odměny	4
2.3	Příplatky	5
2.4	Srážky ze mzdy	6
3	SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ	7
3.1	Odměňování jako součást personálního řízení	8
3.2	Podniková strategie	9
3.3	Cíle odměňování	9
3.4	Motivace	10
4	TVORBA MZDOVÉHO SYSTÉMU	13
4.1	Hodnota práce	13
4.1.1	Tarifní stupeň	13
4.1.2	Mimořádné pracovní podmínky.....	13
4.1.3	Pohyblivá mzda	13
4.2	Mzdové formy	14
4.2.1	Druhy mzdových forem	14
4.3	Benefity	15
4.3.1	Členění benefitů ve vztahu k dani z příjmů	17
5	CÍL A METODIKA	19
6	POPIS PODNIKU	21
6.1	Zhodnocení finanční situace podniku	23
6.2	Organizační struktura	25
6.3	Struktura zaměstnanců	27
6.3.1	Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	28
6.3.2	Struktura zaměstnanců podle vzdělání	28
7	ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI LIDSKÉHO KAPITÁLU	30
7.1	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	30
7.2	Produktivita práce z tržeb	31
8	SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ	32
8.1	Fixní složka	32
8.2	Variabilní složka	32
8.3	Benefity	35
9	SWOT ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU	38
10	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	41
11	ZÁVĚR	43
	SUMMARY	45
	SEZNAM LITERATURY	46

1 Úvod

Pro podnik je systém odměňování jedním ze základních stavebních kamenů. Pomáhá totiž aplikovat vnitropodnikovou politiku, získávat a také si udržovat zaměstnance. Bez zaměstnanců ještě stále podniky nemohou existovat, a tak je péče o ně a především způsob, jakým jsou odměňováni, velmi důležitou složkou celého podnikání.

Je důležité zaměstnance nejen dostatečně finančně ohodnotit, ale také motivovat k dalším a lepším pracovním výkonům. K tomu slouží především benefity, které jsou neodmyslitelnou součástí odměňování. Benefity také činí podniky atraktivnějšími pro potenciální zaměstnance, jelikož ti porovnávají nabídky práce především podle výše mzdy a nabízených benefitů.

Každý podnik by měl svůj systém odměňování vytvářet pečlivě, aby splňoval všechny požadavky. Zároveň by měl také sledovat systémy u konkurence a samozřejmě by se měl neustále zlepšovat, aby si jednak dokázal udržet stálé zaměstnance, jednak získat zaměstnance nové.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Dílčím cílem je představení vybraného podniku a popis jeho mzdového systému. Zvoleným podnikem pro tuto práci je UOL, a.s.

Úvodní část práce teoretická, jenž seznamuje čtenáře se základními pojmy z oblasti odměňování a mzdového systému.

Praktická část práce se zabývá mzdovým systémem vybraného podniku. Nejdříve je podnik krátce představen. Poté je popsána organizační struktura a struktura zaměstnanců dle pohlaví a vzdělání. Následuje zhodnocení efektivnosti lidského kapitálu pomocí podílu osobních nákladů na celkových nákladech a produktivitou práce. Následně je popsán systém odměňování zaměstnanců v podniku. Systém odměňování je zhodnocen pomocí SWOT analýzy. V poslední části práce jsou navržena zlepšení pro stávající systém odměňování zaměstnanců.

2 Základní charakteristika mzdy a jejích složek

Pracovní právo a zaměstnanost, jehož součástí je i problematika odměňování, jsou charakteristické existencí značně širokého spektra právních předpisů. Kromě obecných předpisů, tj. zákoníku práce a prováděcích předpisů k zákoníku práce včetně souvisejících předpisů, je v právním řádu České republiky zakotvena i celá řada dalších právních norem věnující se dané oblasti. (*Horváthová, Čopíková, 2007*)

Horváthová a Čopíková uvádí, že mzda/plat je tvořena:

- **Pevnou složkou** (základní mzda/plat) – roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba
- **Pohyblivou složkou**
 - Výkonnostní odměnou
 - Odměnou podle dovedností
 - Odměnou podle schopností
 - Příplatky (přesčas, směnnost, ztížené pracovní podmínky)
 - Odměnou podle přínosu
- **Dodatkovou složkou** (*Horváthová, Čopíková, 2007*)

Variabilní odměňování se dotýká té peněžní složky celkové pracovníkovy odměny, která je přidávána k fixní složce a „mění se“ v souvislosti s dosažením určitých cílů nebo výsledků. Smyslem programů variabilního odměňování je svázat odměňování s podnikovými cíli a pracovních výkonů s podnikovou strategií. (*Walker a kol., 2003*)

2.1 Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. (*Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 109*)

Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (*Dvořáková a kol., 2007*)

Minimální mzda

Mzda nesmí klesnout pod minimální hranici, která je nejnižší přípustnou výší odměny v pracovně právním vztahu. *(Dvořáková a kol., 2007)*

Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 12 200 Kč za měsíc nebo 73,20 Kč za hodinu¹; další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 111)

Zaručená mzda

Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (§ 113 odst. 4 a § 136). *(Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 111)*

Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. *(Šubrt, 2014)*

2.2 Odměny

Odměna

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu. *(Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 111)*

Cílová odměna

Za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná, může zaměstnavatel zaměstnanci, který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel spo-

¹ Platné od 1.1.2018. Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

lečně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu. Cílová odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na plnění ukazatelů, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu. . (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 134a)

Odměna za pracovní pohotovost

Za dobu pracovní pohotovosti [§ 78 odst. 1 písm. h) a § 95] přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 140)

2.3 Příplatky

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. (Šubrt, 2014)

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek² přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 115)

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku (100 %) namísto náhradního volna.

Jestliže zaměstnanec v důsledku svátku, který připadl na jeho obvyklý pracovní den, nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo její část, která mu v důsledku svátku ušla. (Šubrt, 2014)

Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 116)

² Zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů.

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek přísluší k dosažené mzdě ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 117)

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek, a to nejméně ve výši 10 % průměrného (hodinového) výdělku. Tak jako u příplatku za práci v noci může jen smlouva obsahovat jinou minimální výši příplatku (i nižší oproti zákonu) nebo jiný způsob jeho určení (v korunové výši). (Šubrt, 2014)

2.4 Srážky ze mzdy

Zaměstnavatel smí ze mzdy srazit zaměstnanci pouze:

- a) daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- b) pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- c) zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu,
- d) nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů,
- e) náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy nebo platu podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo.

Výkon rozhodnutí (exekuce) nařízených nebo vedených soudem, soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku se řídí zvláštním právním předpisem. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, § 147)

3 System odměňování

Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. *(Tomší, 2008)*

System odměn se skládá z finančních odměn (fixní a variabilní mzdy) a zaměstnaneckých výhod, které spolu tvoří celkovou odměnu. System také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, pochvaly, úspěch, odpovědnost i osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení výkonnosti. *(přeloženo z Armstrong, 2002)*

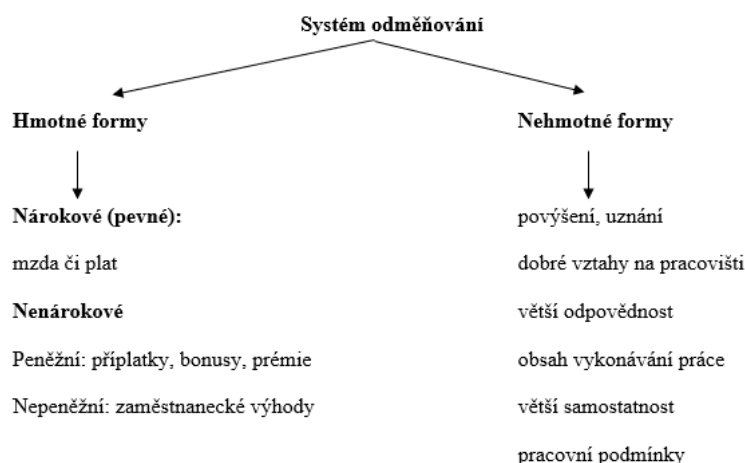
Kleibl, Dvořáková a Šubrt rozdělují prvky systému odměňování takto:

Peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávána pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času), *(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)*

Dle Horváthové a Čopíkové se dále rozdělují na **nárokové** (mzda, plat) a **nenárokové** (příplatky, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody). *(Horváthová, Čopíková, 2007)*

Nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status). *(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)*

Obrázek 1: Schéma Systém odměňování



Zdroj: Horváthová, Čopíková, 2007, vlastní úprava

Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, například náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost, ale též plnění poskytovaná z vůle zaměstnavatele, pokud nejsou přiznávána podle hledisek definujících mzdu /např. plnění, závislá na délce zaměstnání ve firmě). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

3.1 Odměňování jako součást personálního řízení

Z ekonomického hlediska vyjadřuje odměna za práci cenu práce a je hlavním důvodem, proč zaměstnanec dává svoji pracovní sílu k dispozici zaměstnavateli (prodává ji).

Odměňování zaměstnanců je ovšem nutné chápat v širších parametrech, než je odměňování za práci – jde o celý systém obsahující soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých výhod (benefitů), podmínek a dalších prvků, jejichž prostřednictvím je zaměstnanec uspokojován ve svých hmotných společenských potřebách. (Šubrt, 2014)

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační struktury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu. Dříve než je jakýkoli systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování. (Dvořáková a kol., 2007)

3.2 Podniková strategie

Východiskem systému odměňování je podniková strategie organizace. Ta identifikuje hnací síly podnikání a stanovuje podnikové cíle. Hnací síly podnikání jsou v každé organizaci jedinečné, ale často budou zahrnovat skutečnosti, jako je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena/náklady, leadership a potřeba uspokojovat zainteresované strany – investory, akcionáře, pracovníky a v případě lokálních správních orgánů i volené poslance či zastupitele. (*Armstrong, 2009*)

Cílem strategie odměňování by mělo být zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly organizace, jejího rozvoje a všech cílů týkajících se zlepšování výkonu organizace. Tato strategie by rovněž měla brát v úvahu klima zaměstnaneckých vztahů a procesy vyjednávání a o odměňování s odbory. (*Horváthová, Čopíková, 2007*)

3.3 Cíle odměňování

Armstrong (2009) stanovuje tyto cíle:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu (*Armstrong, 2009*)

V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- Transparentní, srozumitelný a jednoduchý,
- Spravedlivý, tj. aby byly co neobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,
- Efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci. (*Dvořáková a kol., 2007*)

3.4 Motivace

Lidé pracují z různých důvodů a je příliš jednoduché a neúčinné prezentovat motivaci pracovat pouze z hlediska materiální odměny. Jednoduše, lidé nepracují jen proto, aby vydělali peníze, ale pro převážnou většinu těch, kteří jsou buď zaměstnaní nebo samostatně výdělečně činní, práce představuje zdroj příjmů a jiných benefitů, které pomáhají určit jejich životní úroveň a sociální postavení. *(přeloženo z Benfield & Kay, 2008)*

Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivní i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. *(Urban, 2017)*

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů. *(Armstrong, 2009)*

Obrázek 2: Model motivace



Zdroj: Armstrong 2009, vlastní úprava

Teorie motivace

Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. *(Dvořáková a kol., 2007)*

Maslowova teorie potřeb

Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a tím i faktory, které pracovníky motivují), mají hierarchickou povahu. Jsou tak uspokojovány postupně. Potřeby „hierarchicky vyšší“ působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „nižší“. (Urban, 2017)

Potřeby podle Maslowa viz obrázek číslo 3.

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Tureckiová 2004

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Teorie Herzbergerova dvoufaktorového modelu říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivací) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Někdy se to nazývá motivačně-hygienická teorie. (Armstrong, 2009)

Tureckiová (2004) tuto teorii řadí do skupiny motivačních teorií zkoumajících typy motivů, jež pozitivně nebo negativně ovlivňují lidskou motivaci. (Tureckiová, 2004)

Existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory neboli motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní, jsou jejími vnitřními faktory. Patří sem úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci a odpovědnost a růst. Druhá skupiny obsahuje to, co Herzberger nazývá „vyhýbání se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“,

kteřé jsou z hlediska práce vnějšími faktory a zahrnují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, postavení a jistotu, bezpečí. (*Armstrong, 2009*)

McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X představuje realizaci centřálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovník, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení (obrazně „na krátkém vodítku“). Teorie Y představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (obrazně „na dlouhém vodítku“). (*Dvořáková a kol., 2007*)

4 Tvorba mzdového systému

Mzdový systém je ve velké organizaci zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdovotvorné faktory, kterými jsou:

- hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce (*Dvořáková a kol., 2007*)

4.1 Hodnota práce

Hodnota práce (funkce) je vyjádřením požadavků nároků práce pracoviště či pracovní funkce relativně (ve vztahu k jiným pracím). Je objektivním základem pro převod do mzdového tarifu, který je peněžním ekvivalentem stanoveným na základě hodnoty práce a tím východiskem pro výpočet celé mzdy. (*Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994*)

4.1.1 Tarifní stupeň

Podle zákona o mzdě je vyjádřena tarifním stupněm. K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit kvalifikační katalog organizace, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zařazení prací do tarifních stupňů. Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem (zaručenou mzdou), což je sazba v Kč za hodinu nebo měsíc. Mzdový tarif může být pevný (jedna sazba v Kč/hod. nebo Kč/měsíc), s rozpětím od – do, nebo je stanovena pouze jeho dolní hranice. (*Dvořáková a kol., 2007*)

4.1.2 Mimořádné pracovní podmínky

Pro ocenění některých individuálních faktorů práce, nejčastěji obtížnosti práce, tzn. práce v obtížných pracovních režimech, ve ztíženém pracovním prostředí, individuálních pracovních schopností a pracovní způsobilosti, je nutno volit individuální formu ocenění. Takovou formou je příplatek, tj. mzdová sazba za dobu působení individuálního výkonu práce. (*Tomší, 2008*)

4.1.3 Pohyblivá mzda

Pracovní výkon a jednání měříme a hodnotíme pomocí norem spotřeby práce, technicko-hospodářských norem, finančních ukazatelů aj. Nadstandardní pracovní výkon je stimulován příslibem pohyblivé mzdy (někdy ji označujeme jako pobídkovou mzdu.) Je určena

prostřednictvím mzdové formy a představuje, jde-li o doplňkovou formu nebo úkolový nadvýdělek, nezaručenou část mzdy. (Dvořáková a kol., 2007)

4.2 Mzdové formy

Označují různé metody a postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. Organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Mohou tak dovést proces stanovení mzdy, který vychází z přiznání mzdového tarifu (zaručené mzdy) za hodnotu práce. (Dvořáková a kol., 2007)

Kleibl, Dvořáková a Hüttllová toto jednoduše shrnují takto: Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování. (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994)

4.2.1 Druhy mzdových forem

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. (Dvořáková a kol., 2007)

Časová mzda

Mzda nebo část mzdy poskytovaná podle odpracovaného času. Časová mzda je součinem mzdové sazby a odpracovaného času za určité období. Nejčastější časovou mzdou je:

- **časová mzda hodinová**, daná součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) a počtu odpracovaných hodin,
- **časová mzda měsíční**, daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce. (Tomší, 2008)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. (Dvořáková a kol., 2007)

Podílová mzda

Podílová mzda je mzda nebo součást mzdy stanovená podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby v %. *(Tomší, 2008)*

4.3 Benefits

Pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro sladování podmínek pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině. *(d'Ambrosová, 2014)*

Za benefit lze považovat vše, co zaměstnavatelé poskytují nad rámec mzdy, platu, a to bez ohledu na to, jsou-li ke konkrétnímu plnění zavázáni některým z právních předpisů, například zákoníkem práce, nařízením vlády apod., či nikoliv. *(Krbečková, 2012)*

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod podle Horváthové a Čopíkové jsou:

- Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat i zároveň udržet si kvalitní zaměstnance
- Omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců
- Zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění s organizací
- Poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody
- Uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím i nepřímo podporovat jejich výkonnost *(Horváthová, Čopíková, 2007)*

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat formou:

• Fixní způsob poskytování benefitů

V tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem. *(Macháček, 2010)*

• Flexibilní způsob poskytování benefitů - Cafeteria systém

Podstata je v tom, že z nabídky benefitů si zaměstnanec v rámci stanoveného limitu prostředků může vybrat plnění, která mu nejvíce vyhovují (mají pro něj největší hodnotu),

tn. může volit podle vlastních preferencí. Zpravidla jsou limity stanoveny na rok, ale lze i na delší nebo na kratší období. (*d'Ambrosová, 2014*)

Personálně politický cíl kafeteria konceptu spočívá v tom, že vzhledem k často omezenému prostoru pro zvyšování mzdy se tímto systémem vytvářejí pro určité pracovníky či pracovní skupiny atraktivní pobídky k práci a setrvání v organizaci. (*Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001*)

Nejčastěji poskytované benefity podle Macháčka (2010):

- Příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),
- Příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- Příspěvky na sportovní a kulturní využití zaměstnance,
- Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- Příspěvky na soukromé životní pojištění,
- Příspěvky na masážní rehabilitační a posilovací služby,
- Nákup vitaminových přípravků,
- Očkování proti chřipce,
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- Dary k životním a jiným výročím,
- Podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- Prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),
- Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- Bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto)
- Zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- Opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- Podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- Zřizování firemních školek ad. (*Macháček, 2010*)

4.3.1 Členění benefitů ve vztahu k dani z příjmů

Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního a sociálního zabezpečení. *(d'Ambrosiová, 2014)*

Horváthová a Čopíková člení benefity z hlediska daňových dopadů do tří skupin: daňově optimální benefity, daňově přijatelné benefity, daňově nevýhodné benefity. *(Horváthová, Čopíková, 2007)*

Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. *(Macháček, 2010)*

Daňově optimální benefity:

Stravné

Daňové výdaje na straně zaměstnavatele se liší podle toho, zda je stravování poskytnuto ve vlastním zařízení nebo prostřednictvím cizích subjektů. Jsou to tedy buď náklady na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během jedné stanovené směny trvá alespoň 3 hodiny. *(Krbečková, 2012)*

Pro rok 2018 je maximální výše daňově uznatelného příspěvku zaměstnavatele 65 Kč. Maximální daňové úspory lze tedy dosáhnout se stravenkou v hodnotě 118 Kč. *(Pavla Kubátová, UOL Revue, 2018)*

Poskytnutí služebního vozidla

Na referentských či manažerských pozicích je dnes poskytnutí služebního automobilu i pro soukromé účely poměrně běžnou praxí, která je současně i daňově výhodná. Pořízení takového automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem, poskytnutí je osvobozeno od pojistného a pro účely zdanění u zaměstnance dochází pouze ke zvýšení daňového základu o jedno procento pořizovací ceny automobilu (včetně DPH). *(Horváthová, Čopíková, 2007)*

Vzdělávání

Současně se za daňové uznatelné výdaje považují všechny výdaje (náklady) vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců. To znamená, že daňově uznatelnými výdaji jsou jak výdaje vynaložené na prohlubování kvalifikace, tak i výdaje vynaložené na zvyšování kvalifikace včetně výdajů (nákladů) na rekvalifikace, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. *(Krbečková, 2012)*

Řada znalostí je potřebná pro téměř jakoukoli profesi, obecně uznatelné tedy jsou jazykové kurzy, práce s počítačem, ekonomické kurzy apod. a dále samozřejmě odborné kurzy pro konkrétní profese. *(Pavla Kubátová, UOL Revue, Jaro 2018)*

Penzijní připojištění se státním příspěvkem a životní pojištění

Krbečková (2012) uvádí, že u zaměstnance jsou od daně z příjmů osvobozeny příspěvky v celkové (maximální) výši 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele (částka 24 000 Kč ročně³ se vztahuje na oba příspěvky, popřípadě na jejich úhrn v kalendářním roce.). *(Krbečková, 2012)*

Aby byl příspěvek zaměstnavatele daňově uznatelným, musí se jednat o pojistné, hrazené zaměstnavatelem pojišťovně na soukromé životní pojištění zaměstnance. Dále se musí jednat o takový typ pojistné smlouvy, kdy k výplatě pojistného plnění dochází až po šedesáti kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku šedesáti let. *(Horváthová, Čopíková, 2007)*

Daňově přijatelné benefity:

Kultura, tělovýchova a zájmy

Krbečková zmiňuje, že jsou od daně z příjmů osvobozena nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady. *(Krbečková, 2012)*

V případě příspěvku na rekreaci je limit 20 000 Kč ročně. V ostatních případech není pevně stanovena maximální výše příspěvku. *(Pavla Kubátová, UOL Revue, Jaro 2018)*

³ Dle Zákona č. 586/1992 Sb. Zákona o daních z příjmů v roce 2018 tato částka činí 50 000 Kč ročně.

5 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Dílčím cílem je představení vybraného podniku a popis jeho mzdového systému. Zvoleným podnikem pro tuto práci je UOL, a.s.

Informace pro teoretickou část, kde jsou charakterizovány základní pojmy daného tématu, byly čerpány z odborné literatury a také z internetových zdrojů. Dalším významným zdrojem byly zákony ČR upravující oblast zkoumané problematiky. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku systému odměňování v konkrétním podniku. Vybraným podnikem pro tuto bakalářskou práci je UOL, a.s., o kterém jsou nejdříve uvedeny základní informace. Pro tuto část jsem použila především internetové zdroje, zejména informace z webových stránek podniku a obchodního rejstříku a interní zdroje. Tento podnik byl zvolen z toho důvodu, že v tomto podniku pracuji. Velkou výhodou tak byla komunikace přímo se zaměstnanci.

Následně je analyzována finanční situace podniku za pomoci vybraných poměrových ukazatelů pro finanční analýzu. Jelikož je UOL, a.s. mateřskou společností pro dceřiné pobočky, je v této části posuzován pouze UOL, a.s. bez vlivu pobočkové sítě. Potřebná data byla čerpána z výkazů zisku a ztráty a rozvah za roky 2015 až 2018. Vybrané ukazatele a vzorce jsou uvedeny níže.

Ukazatele rentability

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} * 100 \quad (3)$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (4)$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}} * 100 \quad (5)$$

Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Finanční samostatnost} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (9)$$

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (10)$$

Další část práce je věnována organizační struktuře a struktuře zaměstnanců. Struktura zaměstnanců popisuje vývoj počtu zaměstnanců, poměr mužů a žen a také poměr zaměstnanců s vysokoškolským a středoškolským vzděláním. Zde je zkoumán podnik UOL, a.s. společně s celou pobočkovou sítí. Informace pro tuto část poskytla ředitelka podniku, personalistka a interní dokumenty podniku.

Po popsání struktury zaměstnanců přichází na řadu kapitola hodnotící efektivnost lidského kapitálu. Lidský kapitál je hodnocen za pomoci podílu osobních nákladů na celkových nákladech a produktivity práce z tržeb. K tomu posloužily opět účetní závěrky podniku za roky 2015 až 2018. Vzorce využití v této kapitole jsou uvedeny níže.

$$\text{Podíl osobních nákladů na celkových nákladech} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Celkové náklady}} \quad (11)$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Osobní náklady}} \quad (12)$$

V následující kapitole je charakterizován systém odměňování v podniku UOL, a.s. a pobočkové síti. Kapitola je rozdělena na tři podkapitoly. První se věnuje fixní složce mzdy, druhá variabilní složce a třetí dodatkové složce, tedy benefitům, které jsou zaměstnancům poskytovány. Všechny potřebné informace byly získány z interních zdrojů podniku a od zaměstnanců.

V další kapitole je zhodnocen samotný mzdový systém. Zhodnocení je provedeno pomocí SWOT analýzy mzdového systému, která hodnotí jeho silné a slabé stránky a také posuzuje hrozby a příležitosti.

V poslední kapitole práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení popsaného a zhodnoceného systému odměňování zaměstnanců.

6 Popis podniku

UOL, a.s. je podnik zprostředkující účetní služby, který byl založen v roce 2010 a jeho základní kapitál činil 2 000 000 Kč.

Předmět podnikání:

- daňové poradenství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Svým zákazníkům poskytují komplexní služby související s vedením účetnictví. Klienti mohou využít nabízené svozy dokladů od kurýrů nebo je mohou snadno poslat elektronicky či poštou. Zajišťují rovněž komunikaci s úřady a zastupování před úřady. Stav svého účetnictví může každý klient kdykoli zkontrolovat ve webovém rozhraní.

Na obrázku číslo 4 je logo firmy. Je velmi jednoduché a obsahuje oranžovou barvu, typickou pro UOL, a.s.

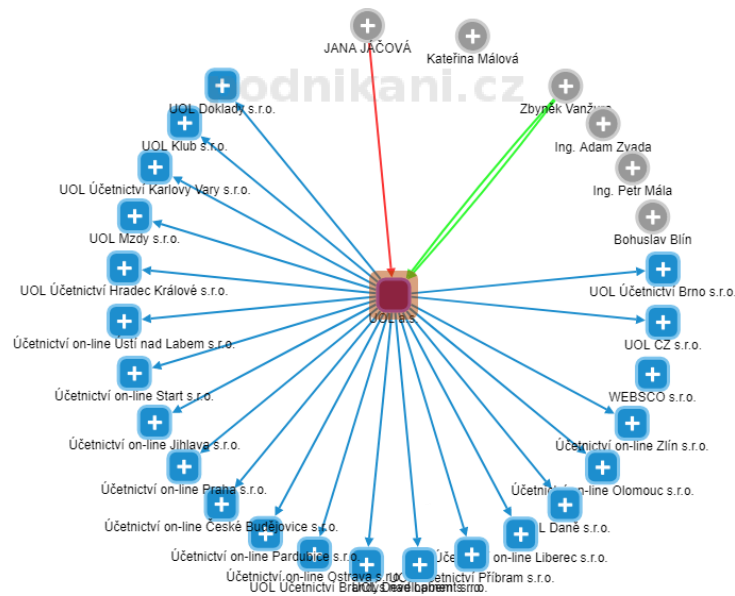
Obrázek 4: Logo společnosti UOL, a.s.



Zdroj: uol.cz (2019)

UOL, a.s. je společníkem v několika podnicích, viz. obrázek číslo 5, na kterém je zachycené schéma vztahu s ostatními podniky k 27.11.2018.

Obrázek 5: Schéma vztahu s ostatními podniky



Zdroj: Kurzy.cz (2019)

Pobočky

UOL, a.s. je mateřskou společností pro jednotlivé pobočky. Pobočky jsou totiž samostatné společnosti s ručením omezeným. Z tohoto důvodu systém odměňování mapuje celý pobočkový systém, jelikož pravidla odměňování jsou pro všechny stejná. Poboček je celkem 19, z toho je 16 v České republice ve všech krajských městech a ve větších městech a 3 se nacházejí na Slovensku v Bratislavě, Trenčíně a v Košicích. Mapa poboček v České republice je zobrazena na obrázku číslo 6.

Obrázek 6: Pobočky v České republice



Zdroj: uol.cz (2019)

Dceřiné společnosti jsou pojmenované jako UOL Účetnictví název města s.r.o., například UOL Účetnictví Brno s.r.o. Tyto pobočky vznikaly v roce 2017, kdy se podnik UOL, a.s. velmi rozrostl.

6.1 Zhodnocení finanční situace podniku

Finanční situace podniku byla popsána pouze za společnost UOL, a.s. bez vlivu jednotlivých poboček pomocí vybraných poměrových ukazatelů, konkrétně rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Vycházet bude z účetních závěrek za roky 2015 až 2018. V roce 2015 měl podnik běžné účetní období. V následujících letech má hospodářský rok. Tedy od 1. ledna 2016 do 30. června 2017 a další hospodářský rok trvá již standardně od 1. července 2017 do 30. června 2018. V tabulce číslo 1 jsou uvedena data potřebná pro výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Tabulka 1: Hodnoty vybraných finančních ukazatelů v tis. Kč

v tis. Kč	2015	2016/2017	2017/2018
Aktiva	2125	4244	33727
Stálá aktiva	0	2170	28820
Oběžná aktiva	2109	2072	3922
Zásoby	0	0	0
Peněžní prostředky	377	123	922
Krátkodobé závazky	25	458	1038
Vlastní kapitál	2100	2789	3263
Cizí kapitál	25	1455	30464
Celkové tržby	255	1498	10047
Zisk před zdaněním (EBIT)	100	851	474
Zisk po zdanění	100	689	474

Zdroj: účetní závěrky UOL, a.s.

Rentabilita

Pomocí rentability se zkoumá efektivnost využívání zdrojů k dosahování zisku. Rentabilita je zde počítána pomocí rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS). Jednotlivé hodnoty ukazatelů jsou zaneseny do tabulky číslo 2.

Tabulka 2: Ukazatele rentability v %

Ukazatele v %	2015	2016/2017	2017/2018
ROA	4,71	20,05	1,41
ROE	4,76	24,70	14,53
ROS	39,22	56,81	4,72

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce ukazatelů rentability můžeme vidět, že ukazatel ROA byl nejvyšší v roce 2016/2017 a činil 20,05 %. Důvodem je, že v tomto roce podnik dosáhl nejvyššího zisku. Snížení oproti předchozím letem, v posledním roce na 1,41 %, způsobil nárůst celkových aktiv a snížení zisku. Ukazatele ROE a ROS byly nejvyšší v roce 2016/2017 stejně jako ukazatel ROA z již zmíněného důvodu, a to nejvyššího dosaženého zisku.

Aktivita

Aktivita měří efektivnost využívání majetku podniku. Zde bude vypočtena za pomoci obratu aktiv a obratu stálých aktiv. Hodnoty obou vypočtených obrátů jsou uvedeny v tabulce číslo 3.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

Ukazatele	2015	2016/2017	2017/2018
Rychlost obratu aktiv	0,12	0,35	0,30
Rychlost obratu stálých aktiv	0	0,69	0,35

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že podnik nejlépe využíval svůj majetek v období 2016/2017. V roce 2015 byl obrat stálých aktiv nulový z důvodu nevidování žádných stálých aktiv.

Likvidita

Likvidita představuje platební schopnost podniku, tedy schopnost přeměnit svůj majetek k zaplacení závazků. Vypočítány byly ukazatele běžné likvidity, pohotové likvidity a peněžní likvidity. Jejich hodnoty jsou zapsány v tabulce číslo 4.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Ukazatele	2015	2016/2017	2017/2018
Běžná likvidita	84,36	4,52	3,78
Pohotová likvidita	84,36	4,52	3,78
Peněžní likvidita	15,08	0,27	0,89

Zdroj: vlastní zpracování

U ukazatele běžné likvidity můžeme pozorovat, že v prvním sledovaném roce hodnoty ukazatele dokazovaly nadměrných hodnot. Je to způsobeno skutečností, že podnik v tomto roce měl velmi nízké krátkodobé závazky. Podnik tedy drží vysoce nadměrné množství peněžních prostředků. Důvodem jsou vysoké náklady a nízké výnosy. V dalších sledovaných obdobích se již hodnoty výrazně snížily. Nedosahují však stále optimálních hodnot.

Výsledky pohotové likvidity jsou totožné s výsledky běžné likvidity z důvodu absence zásob. Tento podnik nemá zásoby, jelikož se nejedná o výrobní podnik, nýbrž o podnik poskytující služby.

V prvním roce ukazatel okamžité likvidity opět dosahoval nadměrných výsledků. Důvodem je zmíněná nízká úroveň krátkodobých závazků. V dalších letech však hodnoty vykazovaly optimálních hodnot. Lze tedy prohlásit, že v posledních dvou sledovaných obdobích již byly peníze, dle ukazatele peněžní likvidity, využity.

Zadluženost

Zadluženost ukazuje, z kolika % podnik využívá k financování vlastní nebo cizí zdroje.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti v %

Ukazatele v %	2015	2016/2017	2017/2018
Finanční samostatnost	98,82	65,72	9,67
Zadluženost	1,18	34,28	90,33

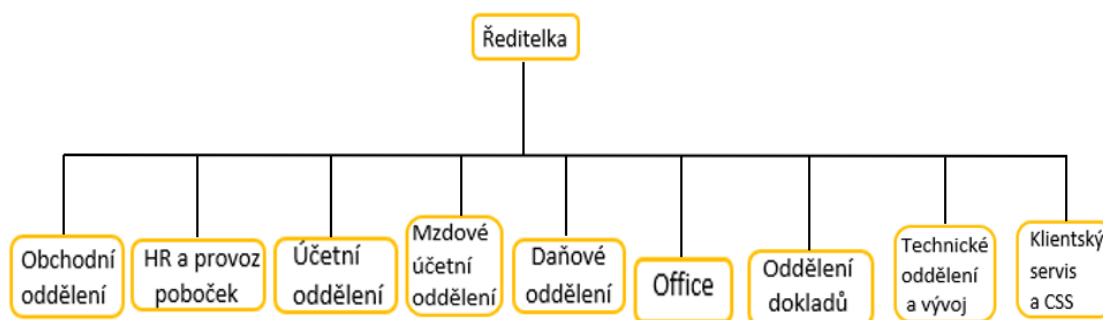
Zdroj: vlastní zpracování

Dle hodnot ukazatelů je patrné, že v prvním roce tvořily vlastní zdroje téměř naprostou většinu celkových zdrojů. V dalším roce již došlo k výraznější změně tohoto poměru. Vlastní zdroje činily pouze 65 % celkových zdrojů. V posledním roce v této oblasti došlo k nejvýraznějšímu zvratu. Cizí zdroje činí více než 90 % zdrojů celkových. Tento vývoj je způsoben vydáním vlastních dluhopisů.

6.2 Organizační struktura

V analyzovaném podniku je velmi jednoduchá liniová organizační struktura. Ve vedení stojí ředitelka, která má svou asistentku. Ředitelce se přímo zodpovídají jednotlivá oddělení. V čele každého z devíti oddělení je vedoucí oddělení, který je nadřízeným pro zaměstnance daného oddělení. Schéma organizační struktury můžeme vidět na obrázku číslo 7.

Obrázek 7: Organizační struktura UOL, a.s. a pobočkové sítě



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Pro lepší představu jsem vytvořila tabulku číslo 6, kde jsou rozepsáni zaměstnanci působící na jednotlivých odděleních a jejich počty v roce 2018. Z této tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců působí na účetním oddělení.

Oddělení dokladů naopak dominují zaměstnanci pracující na DPP⁴ (dále jen brigádníci), úkolem tohoto oddělení je totiž zpracování dokladů. Doklady se na oddělení dostávají většinou od zákazníků v elektronické podobě nebo ve fyzické podobě, pokud klienti využijí možnost svozu od kurýrů z oddělení office. Brigádníci mají dvě úrovně, tzv. zadavače a Junior účetní. Zadavači mají v popisu práce především zadávat doklady do účetního programu a Junior účetní pomáhají účetním s potvrzováním zadaných dokladů, zpracováním daňových přiznání a tak podobně.

Tabulka 6: Počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích 2018

Název	Pozice	Počet pracovníků
Ředitelka	1 ředitelka 1 asistentka	2
Obchodní oddělení	1 obchodní ředitel	1
HR a provoz poboček	1 zaměstnanec	1
Účetní oddělení	1 vedoucí oddělení 1 hlavní účetní 1 asistentka hlavní účetní 42 účetních	45
Mzdové účetní oddělení	1 vedoucí zpracování mezd 10 mzdových účetních	11
Daňové oddělení	1 vedoucí oddělení 3 zaměstnanci	4
Office (recepce a kurýři)	1 vedoucí oddělení 5 zaměstnanců	6

⁴ Dohoda o provedení práce

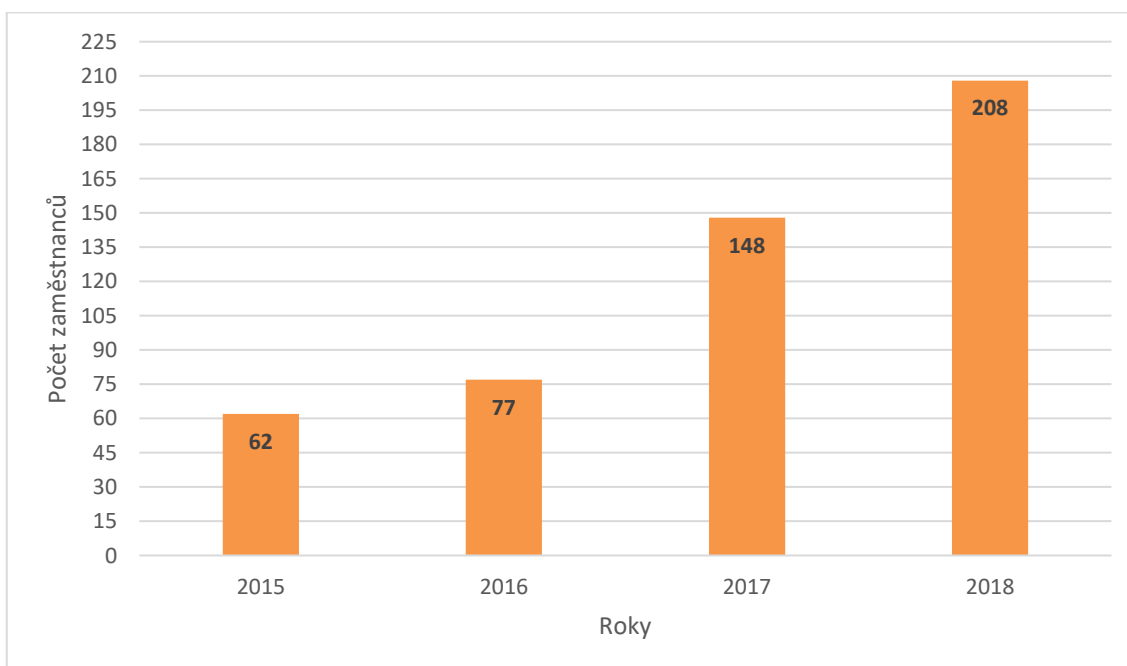
Technické oddělení a vývoj	1 vedoucí oddělení 1 vedoucí vývoje 1 vedoucí technického oddělení 7 zaměstnanců	10
Klientský servis a CSS	1 vedoucí oddělení 7 zaměstnanců	8
Oddělení dokladů	1 vedoucí oddělení (pobočky) 1 vedoucí oddělení (Praha) 2 zaměstnanci 117 brigádníků	121
Celkem		209

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

6.3 Struktura zaměstnanců

Na grafu číslo 1 je vyjádřen vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2018. V roce 2015 zde pracovalo 62 zaměstnanců, v roce 2016 pak počet vzrostl o 15 pracovníků, tedy na 77 a v roce 2017 bylo zaměstnáno 148 lidí. V roce 2018 přibylo dalších 60 zaměstnanců a jejich celkový počet byl 209. Z grafu vyplývá, že počet zaměstnanců stále roste. Důvodem je neustálé rozšiřování podniku a otevírání nových poboček v České republice i na Slovensku. V roce 2017 došlo k velkému nárůstu zaměstnanců právě z důvodu velké expanze a otevření třinácti nových poboček. V roce 2018 se zavedené pobočky dále rozšiřovaly a z toho důvodu vrostl i počet zaměstnanců.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



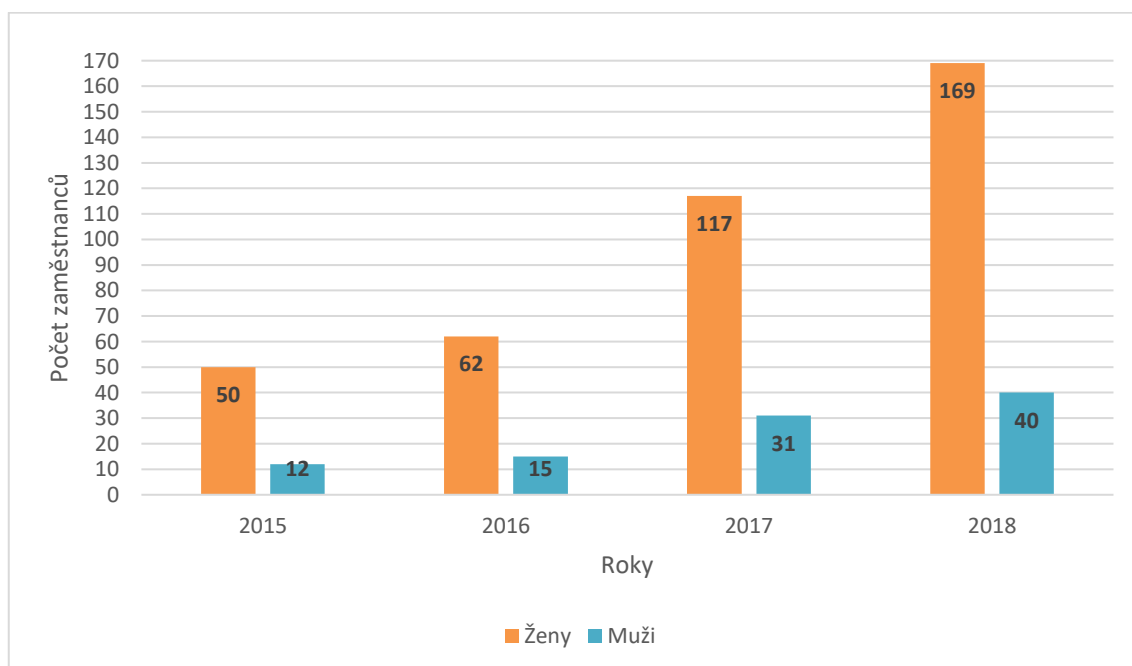
Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

6.3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

V této firmě dominují ženy. Důvod je velmi jednoduchý. Jedná se o firmu, která zprostředkovává účetní služby, tudíž nejvíce zaměstnanců je na pozici účetních, a právě toto povolání je typické pro ženy. To samé platí pro brigádníky zadávající doklady, zde jsou také převážně ženy. Naopak například v IT oddělení nepracuje ani jedna žena.

V grafu číslo 2 jsou zachyceny poměry zaměstnanců dle pohlaví v letech 2015 až 2018. V roce 2015 bylo z 62 zaměstnanců 80 % žen a 20 % mužů, tj. 50 žen a 12 mužů. V dalším roce při celkovém počtu zaměstnanců 77 bylo opět 80 % žen a 20 % mužů, to znamená, že bylo zaměstnáno 62 žen a 15 mužů. V roce 2017 bylo 79 % žen a 21 % mužů, z celkového počtu 148 zaměstnanců to činí 117 žen a 31 mužů. V roce 2018 bylo z celkového počtu 209 zaměstnanců 81 % žen a 19 % mužů, což znamená, že bylo zaměstnáno 169 žen a 40 mužů.

Graf 2: Poměry zaměstnanců podle pohlaví



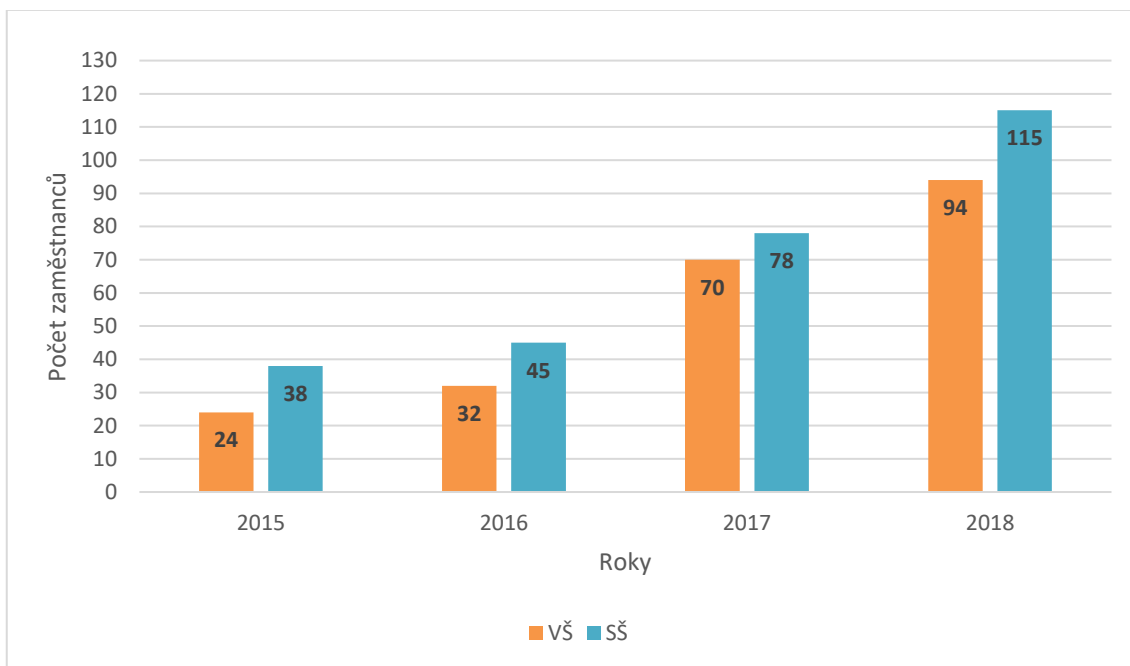
Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

6.3.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Mnoho zaměstnanců ještě stále studuje, takže procento zaměstnanců s vysokoškolským titulem stále roste. Je to patrné i z grafu číslo 3, který ukazuje poměry zaměstnanců s vysokoškolským a středoškolským vzděláním. V roce 2015 mělo vysokoškolské vzdělání 39 % zaměstnanců, tedy 24. V následujícím roce došlo k růstu na 42 %, což znamená, že

vysokoškolské vzdělání mělo 32 ze 77 zaměstnanců. V roce 2017 mělo vysokoškolský titul 70 ze 148 zaměstnanců, což činí 47 %. V roce 2018 mělo vysokoškolský titul 94 zaměstnanců, tedy 45 %. Nicméně prozatím počet zaměstnanců se středoškolským vzděláním stále převládá.

Graf 3: Poměry zaměstnanců s VŠ a SŠ



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

7 Zhodnocení efektivity lidského kapitálu

Efektivnost lidského kapitálu bude zhodnocena pomocí podílu osobních nákladů na celkových nákladech a produktivitou práce z tržeb. Tato část hodnotí pouze UOL, a.s. bez vlivu pobočkové sítě. Toto zhodnocení tedy nemá jednoznačně přesnou výpovědní hodnotu.

7.1 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Hodnoty pro výpočet podílu osobních nákladů na celkových nákladech jsou uvedeny v tabulce číslo 7.

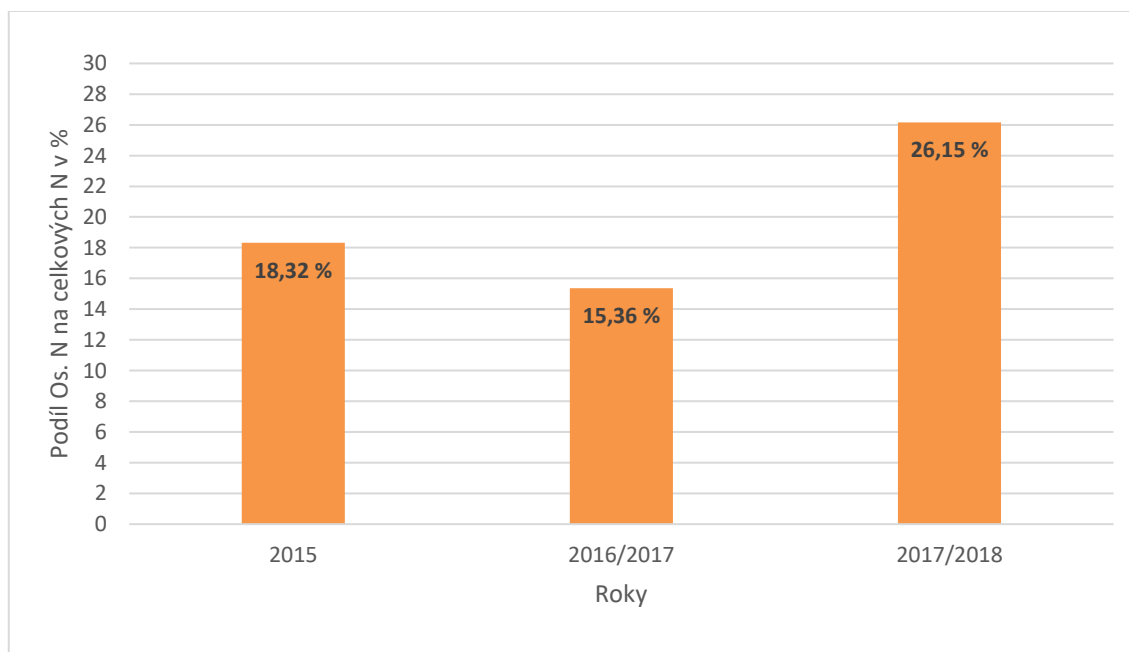
Tabulka 7: Osobní a celkové náklady v tis. Kč

v tis. Kč	2015	2016/2017	2017/2018
Osobní náklady	24	614	2778
Celkové náklady	131	3997	10624

Zdroj: účetní závěrky UOL, a.s.

Z grafu číslo 4 vyplývá, že v prvním období činil podíl osobních nákladů na celkových nákladech 18,32 %, v dalším období mírně klesl na 15,36 %. V posledním období velmi vzrostl počet zaměstnanců a tím i osobní náklady. V tomto období osobní náklady tvořily 26,15 % z celkových nákladů.

Graf 4: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v %



Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Produktivita práce z tržeb

Produktivita práce udává efektivitu vynaložených vstupů. Zde je vypočítána produktivita práce z tržeb, ta vyjadřuje poměr tržeb a osobních nákladů. Tedy kolik korun tržeb přinese koruna vynaložená na osobní náklady. Potřebná data pro výpočet produktivity práce z tržeb jsou uvedena v tabulce číslo 8.

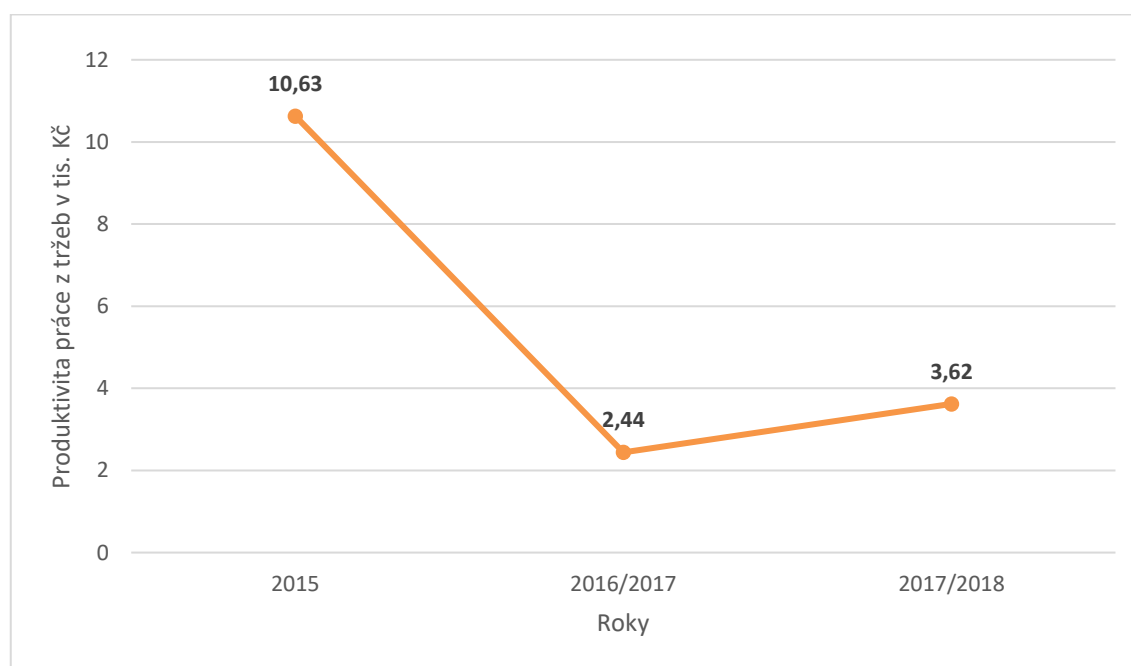
Tabulka 8: Tržby a osobní náklady v tis. Kč

v tis. Kč	2015	2016/2017	2017/2018
Tržby	255	958	9383
Osobní náklady	24	614	2778

Zdroj: účetní závěrky UOL, a.s.

V grafu číslo 5 je zachycen vývoj produktivity práce z tržeb. V prvním roce byla produktivita v porovnání s ostatními lety velmi vysoká. Může za to fakt, že byly vykázány nízké osobní náklady. V druhém roce byl zaznamenán velký propad, avšak v následujícím roce již produktivita začala opět růst díky růstu tržeb.

Graf 5: Produktivita práce z tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

8 Systém odměňování

Systém odměňování je pro tento podnik a celou pobočkovou síť upraven v interním informačním systému zvaným UOL wikipedie. Jsou zde vypsány nejen jednotlivé poskytované benefity, ale i způsob a podmínky jejich poskytování. Také jsou zde upraveny odměny, jejich výše a podmínky pro jejich získání. Každý zaměstnanec může do této wikipedie kdykoli nahlédnout.

Podnikovou strategií je především orientace na zákazníka, přesněji získávání nových klientů. Zároveň se snaží udržet si své zaměstnance.

8.1 Fixní složka

Pracovníci z daňového oddělení mají fixní mzdu poskytovanou, buď prostřednictvím mzdy, nebo fakturací.

Účetní a mzdové účetní mají fixní mzdu.

Zaměstnanci pracující na IT oddělení jsou odměňováni podobně jako pracovníci daňového oddělení. To znamená, že někteří dostávají mzdu a někteří jsou odměňováni podle fakturací.

Klientský servis a centrum sdílených služeb jsou odměňováni fixní mzdou.

Pracovníci recepce mají taktéž fixní mzdu.

Kurýři dostávají fixní mzdu jako většina zaměstnanců.

Brigádníci mají hodinovou mzdu.

8.2 Variabilní složka

Zaměstnancům jsou poskytovány různé odměny v závislosti na jejich výkonnosti.

Odměny za body

Účetní, mzdové účetní a pracovníci daňového oddělení jsou odměňováni dle nasbíraných bodů. Body získávají za zpracované doklady, daňová přiznání a účetní závěrky. V tabulce číslo 9 je rozepsána stupnice bodového hodnocení a příslušná suma odměny, která náleží zaměstnanci za jejich nasbírání.

Tabulka 9: Bodové hodnocení

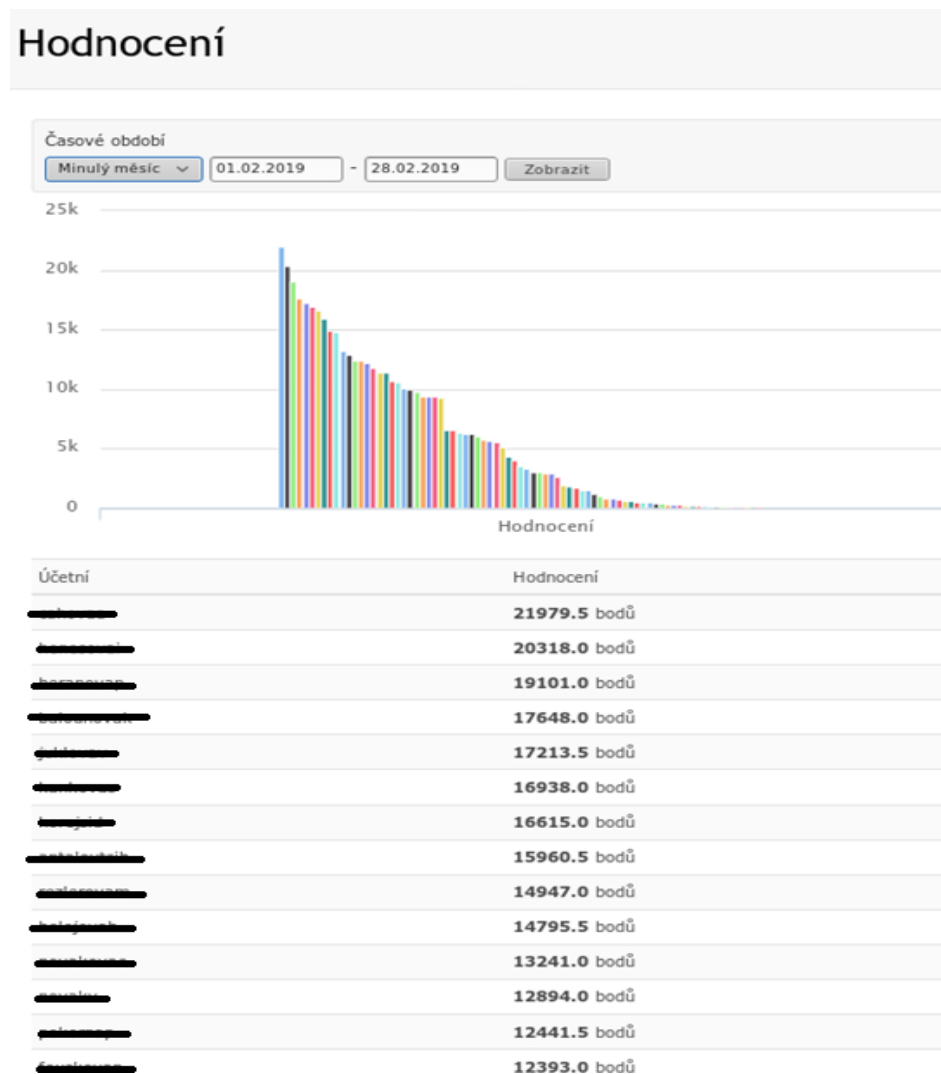
Počet bodů	Odměna v Kč
11.501 - 12.000	500,-
12.001 - 12.500	1.000,-
12.501 - 13.000	1.500,-
13.001 - 13.500	2.000,-
13.501 - 14.000	2.500,-
14.001 - 14.500	3.000,-
14.501 - 15.000	3.500,-
15.001 - 15.500	4.000,-
15.501 - 16.000	4.500,-
16.001 - 16.500	5.000,-
16.501 - 17.000	5.500,-
17.001 - 17.500	6.000,-
17.501 - 18.000	6.500,-
18.001 - 18.500	7.000,-
18.501 - 19.000	7.500,-
19.001 - 19.500	8.000,-
19.501 - 20.000	8.500,-
20.001 - 20.500	9.000,-
20.501 - 21.000	9.500,-
21.001 - 21.500	10.000,-
21.501 - 22.000	10.500,-
22.001 - 22.500	11.000,-
22.501 - 23.000	11.500,-
23.001 - 23.500	12.000,-
23.501 - 24.000	12.500,-
24.001 - 24.500	13.000,-
24.501 - 25.000	13.500,-
25.001 - 25.500	14.000,-

Zdroj: interní zdroje, vlastní úprava

Různé úkony mají jiné bodové ohodnocení. Účetní závěrky jsou bodovány dle náročnosti klienta.

Pro ilustraci jsem vložila obrázek číslo 8, který ukazuje skutečné nasbírané body účetních za měsíc únor 2019. Z důvodu ochrany osobních údajů zaměstnanců jsem začernila jména pod grafem. Nicméně můžeme vidět, že nejvíce nasbíraných bodů bylo za tento měsíc 21979,5 a dané účetní tedy náleží odměna ve výši 10 500 Kč. Zaměstnanci si tento graf hodnocení a výčet účetních s jejich nasbíranými body mohou kdykoli zobrazit. Funguje to tedy i jako velmi dobrá motivace zaměstnanců nejen z důvodu finanční odměny, ale také je to motivuje, aby se snažili předčít své kolegy a být nejlepší.

Obrázek 8: Bodové hodnocení



Zdroj: interní zdroje, vlastní úprava

Mzdové účetní dostávají odměny na základě zpracovaných mezd.

Mimořádné odměny

Zaměstnanci dostávají odměny za plnění stanovených cílů. A také odměny za mimořádné úsilí. Tuto odměnu mohou získat v případě, pokud plní své povinnosti nad rámec očekávání. Tyto odměny nejsou nijak stanoveny, závisí pouze na rozhodnutí ředitelky, která také stanoví výši odměny.

Odměny za přesnost

Brigádníci zadávající doklady dostávají ke své hodinové sazbě odměnu dle známek, které dostávají od účetních za zadávání dokladů. Známkování funguje jako ve škole a odměnu dostanou v případě, že za měsíc získají známky v průměru do 1,3.

Kvartální hodnocení

V roce 2018 byla poskytována odměna dle kvartálního hodnocení v hodnotě 0 – 2 250 Kč. Tato odměna byla vyplácena v následujícím kvartálu a cílem bylo zhodnotit výsledek práce a způsob práce. Bohužel, z důvodu nemožného spravedlivého zhodnocení (příliš velké množství zaměstnanců na různých pobočkách, tudíž nemožná celková kontrola práce a přístupu k ní) byla tato odměna zrušena.

8.3 Benefity

Benefity jsou zaměstnancům poskytovány fixně. Jsou upraveny v interním informačním systému a je na zaměstnancích, zda je využijí či ne. Podnik se snaží o udržení zaměstnanců, a proto jsou některé poskytované benefity výhodnější pro zaměstnance, které pracují v podniku delší dobu.

Stravenky

Podnik poskytuje zaměstnancům stravenky za každý odpracovaný den (kromě dovolené, nepřítomnosti z důvodu nemoci apod.) v hodnotě 115 Kč. Zaměstnanci si hradí 45 % a 55 % hradí podnik. Na stravenky nemají nárok zaměstnanci ve zkušební a výpovědní lhůtě.

Občerstvení na pracovišti

Zaměstnancům je na pracovišti zdarma poskytované občerstvení. Konkrétně je to pitná voda, káva, čaj a mléko.

Dárky k narozeninám

Každému zaměstnanci je koupen dárek k narozeninám. Většinou se jedná o ženy, které dostávají ke svým narozeninám kytici.

Dovolená

Každý zaměstnanec má ze zákona nárok na 20 dnů dovolené za rok. Tento počet může být zvýšen o mimořádnou dodatkovou dovolenou za odpracované roky:

- 2 roky – 1 den
- 3 roky – 2 dny
- 4 roky – 3 dny
- 5 let – 4 dny
- 6 let – 5 dnů (max.)

Maximálně tedy zaměstnanci mohou mít dovolenou 25 dní za rok.

Firemní automobily

Vybraní zaměstnanci mohou také využívat firemní automobily i pro soukromé účely.

Příspěvek na volný čas

Čerpání příspěvků na volný čas je podmíněno odpracováním jednoho roku. Čím déle je pracovník zaměstnán, tím větší příspěvky obdrží.

- 1 rok – 2 400,- Kč/rok (200,- Kč/měsíc)
- 2 roky – 3 600,- Kč/rok (300,- Kč/měsíc)
- 3 roky – 4 800,- Kč/rok (400,- Kč/měsíc)
- 4 roky – 6 000,- Kč/rok (500,- Kč/měsíc)
- 5 let – 7 200,- Kč/rok (600,- Kč/měsíc)

Přispíváno je na sportovní aktivity (posilovna, bazén...), relax (masáž, solárium, kosmetika...), kultura (vstupenky do divadla, kina, koncerty, výstavy...), vzdělávání (kurzy...) a na cestování (letenky, příspěvek na hotel...)

Výuka cizího jazyka

Všem zaměstnancům je v případě zájmu poskytnuta výuka cizího jazyka za 100 Kč na hodinu. Zajistit ji lze v případě skupinky zájemců na pobočce, kdy vyučující dochází za zaměstnanci na pracoviště. Pokud výuka probíhá v pracovní době, musí si její zaměstnanci nahradit.

Sick days

Od roku 2019 jsou nově zaměstnancům poskytnuty „sick days“ a klouzavá pracovní doba. Zaměstnanci mohou využít 3 dny za rok buď po dnech, nebo i v kuse. Nemají na ně nárok zaměstnanci ve zkušební a výpovědní lhůtě.

Klouzavá pracovní doba

Klouzavá pracovní doba umožňuje zaměstnancům příchod do práce v čase mezi 7:00 a 9:00, ovšem vždy je nutné odpracovat 8,5 hodiny.

Pracovní doba tedy může být následující:

- 7:00 - 15:30
- 7:30 - 16:00
- 8:00 - 16:30
- 8:30 - 17:00
- 9:00 - 17:30

9 SWOT analýza mzdového systému

K hodnocení mzdového systému se nejčastěji používá průměrná měsíční hrubá mzda, která se dále porovnává s odvětvím. Bohužel, si podnik nepřeje tyto údaje zveřejnit. Lze ale říci, že mzdy účetních se pohybují na hranici průměru v odvětví. Systém odměňování je proto zhodnocen na základě SWOT analýzy, která posuzuje jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SWOT analýza

Silné stránky (S)

- **Zdokonalování systému odměňování**

Podnik chápe, že je potřeba stále svůj systém zdokonalovat. A tak stále podniká kroky k jeho zlepšování. Konkrétně v roce 2019 zavedl nové benefity jako „sick days“ nebo klouzavou pracovní dobu.

- **Jasnost a přehlednost mzdového systému**

Veškeré nabízené benefity a podmínky jejich čerpání jsou uvedeny v interním informačním systému wikipedie. Jsou zde uvedeny i odměny, jejich výše a podmínky pro jejich získání. Vše je zde přehledně uvedeno a jednoduše vysvětleno. Do tohoto systému může každý zaměstnanec kdykoli nahlédnout a o každé případné změně či novince jsou všichni zaměstnanci vždy informováni prostřednictvím e-mailu.

- **Přechod brigádníků na hlavní pracovní poměr**

Podnik zaměstnává mnoho brigádníků. Často se stává, že ti pak přechází na práci na hlavní pracovní poměr. Velkou výhodou je nižší náročnost zaškolování. A také jejich znalost podniku i systému odměňování.

- **Snaha o dlouhodobé udržení zaměstnanců**

Podnik si chce udržet své zaměstnance, proto několik poskytovaných benefitů zvýhodňuje zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni již delší dobu. Výše či hodnota benefitu tak roste společně s dobou zaměstnání v podniku. Například čím déle zaměstnanci v podniku pracují, tím více dnů dovolené mohou čerpat. To stejné platí pro příspěvky na volný čas. Čím déle je pracovník zaměstnán, tím větší příspěvek získá.

- **Zajištění loajality**

Zaměstnancům jsou dávány dárky k narozeninám. Tím si podnik udržuje loajalitu zaměstnance, když vidí, že si ho zaměstnavatel váží.

Slabé stránky (W)

- **Nespravedlnost**

Podnik přijímá zejména na pozice účetních zaměstnance, kteří nemají praxi a mnohdy ani vzdělání v oboru účetnictví. Avšak tyto lidé dostávají stejně vysokou základní mzdu jako zaměstnanci s praxí či patřičným vzděláním. Zároveň je u těchto pracovníků vynakládán čas na jejich zaškolení.

- **Zpožděné vyplácení mezd**

Často se stává, že výplata zaměstnancům přichází se zpožděním, přestože je výplatní den stanovený na 20. den v měsíci. Zaměstnancům je tato skutečnost velmi nepříjemná a podnik by se měl snažit o nápravu.

Příležitosti (O)

- **Navázání spolupráce s ekonomickými školami**

Jelikož má podnik stále nedostatek účetních, snižuje požadavky pro případné uchazeče. Neklade jako podmínku pro přijetí na pozici účetní vzdělání v oboru či zkušenosti a praxi. Toto by se mohlo zlepšit například navázáním spolupráce s vysokými školami se zaměřením na ekonomii nebo ekonomickými středními školami, které by absolventům nabízely práci v UOL, a.s. Podnik má pobočky ve všech krajských městech, a tak má jistě příležitosti nějakou spolupráci navázat.

- **Průzkumy spokojenosti**

Podnik je relativně nový a svůj systém odměňování může postupem času vylepšovat. Měl by se zajímat o názor svých zaměstnanců, a tak by mohl provádět průzkumy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

Hrozby (T)

- **Konkurence**

Konkurence může nabízet lepší benefity či vyšší mzdy než UOL, a.s. a připravit tak podnik o zaměstnance. Musí tak stále konkurenci sledovat a snažit se svůj systém odměňování dále zlepšovat.

- **Změna legislativy**

Případná změna zákonů či nařízení vlády upravující odměňování zaměstnanců může zavedený systém ohrozit. Podnik proto musí legislativu neustále sledovat, aby s ní byla v souladu.

Na základě zpracované SWOT analýzy bych podniku doporučila strategii WO. To znamená, že by překonal své slabé stránky využitím příležitostí. Například provádění průzkumů spokojenosti by napomáhalo eliminovat slabé stránky.

10 Návrhy pro zlepšení systému odměňování

System odměňování v podniku je velmi pestrý a individuální. Zaměstnanci na stejných pozicích mají různé mzdy z důvodu nastavení systému odměňování. System odměn, především odměny na základě nasbíraných bodů, je spravedlivý. Poskytovány jsou různé benefity, které zaměstnanci využívají. Avšak samozřejmě je vždy co zlepšovat.

Příspěvky na penzijní pojištění se státním příspěvkem

Jelikož příspěvky na penzijní pojištění se státním příspěvkem patří mezi daňově nejvýhodnější benefity, měl by podnik zvážit jejich zavedení. Pro zaměstnavatele se v tomto případě jedná o daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance se nezahrnuje do daně z příjmů, pokud příspěvky nepřekročí výši 50 000 Kč ročně. Zaměstnanci při rozhovoru potvrdili, že by tento benefit uvítali.

Navrhuji tento benefit poskytovat zaměstnancům, kteří v podniku pracují déle než rok. Příspěvek by mohl být zaměstnancům poskytován ve výši 500 Kč měsíčně. Tento benefit nezvyšuje hrubou mzdu, takže zaměstnavatel ani zaměstnanec neodvede vyšší zdravotní a sociální pojištění. Osobní náklady na jednoho zaměstnance by se zvýšily pouze o částku příspěvku, tedy o 500 Kč na měsíc. Za rok by se pak osobní náklady zvýšily o 6 000 Kč na jednoho zaměstnance. Náklady na administrativní zavedení jsou minimální.

Prémiový řád

Společnost poskytuje mimořádné odměny, a to za splnění cílů a za práci nad rámec pracovních povinností. Nicméně, jejich výše není nikde nijak ukotvena a záleží pouze na úsudku a rozhodnutí ředitelky. Tento fakt bych určitě doporučila napravit, jelikož zaměstnanci v současné době nevědí, jak vysokou mimořádnou odměnu mohou obdržet a za co. Nejsou tak příliš motivovaní pracovat nad rámec povinností, když nemají jistotu, zda bude jejich úsilí dostatečně oceněno.

Proto by bylo pro podnik vhodné zavést prémiový řád, který by upravoval výši a podmínky poskytnutí mimořádných odměn (prémii). Zavedení prémiového řádu by přispělo k motivaci zaměstnance k vyšším výkonům a podnik by na tento krok nemusel vynaložit žádné náklady.

Podnik by vyplácel účetnímu individuální prémie za plnění úkolů včas a nad rámec povinností. Prémiové období by bylo čtvrtletí a o rozdělování by nadále rozhodovala ředitelka. Kritéria pro poskytnutí prémie by kladla požadavky na včasné podání všech příznání, a to příznání k DPH⁵, KH⁶, příznání k DPPO⁷, příznání k DPFO⁸ a příznání k silniční dani. Dále by zaměstnanci dostali prémie za vyřízení plné moci za klienta pro komunikaci s úřady. Prémie za splněné kritérium by byly ve výši 5 % z průměrné měsíční hrubé mzdy zaměstnance za dané čtvrtletí.

Motivovat zaměstnance k plnění cílů je důležité rovněž z toho důvodu, že v případě pozdního podání výše uvedených příznání plynou podniku pokuty.

Dary za dlouhodobé zaměstnání v podniku

Podnik by mohl zvážit poskytování darů k výročí odpracování určitého počtu let v podniku. Pomohlo by to snaze udržet si své zaměstnance dlouhodobě. Pro zaměstnance by to představovalo fakt, že si podnik váží jejich práce a oceňuje jejich loajalitu. Toto plnění by bylo nejlepší poskytovat nepeněžní formou. Všeobecně platí, že dar v podobě nepeněžní formy, tedy nějakého zážitku, si zaměstnanci lépe pamatují a má tak lepší a delší účinek.

Vhodné by bylo tímto způsobem odměňovat zaměstnance po pětiletých intervalech, tedy pokaždé po odpracování 5 let. Nejzajímavějším darem by bylo poskytnout například zájezd v hodnotě 5 000 Kč. Tato částka by se případně mohla pro větší motivaci po odpracování 10 let zvyšovat. Nicméně zaměstnanci jistě dostatečně ocení i zájezd ve výši 5 000 Kč.

⁵ Daň z přidané hodnoty

⁶ Kontrolní hlášení

⁷ Daň z příjmů právnických osob

⁸ Daň z příjmů fyzických osob

11 Závěr

Cílem této práce je zhodnocení stávajícího systému odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Dílčím cílem je charakteristika vybraného podniku a rozbor systému odměňování.

Dílčí cíl byl naplněn popisem mzdového systému vybraného podniku UOL, a.s. Tento podnik má svou pobočkovou síť, tudíž systém odměňování je popisován za podnik a jeho síť poboček, protože pravidla pro odměňování jsou pro všechny součásti společná. Avšak v kapitole, kdy je hodnocena finanční situace podniku, je analyzován pouze UOL, a.s. samotný. Finanční situace je zkoumána za pomoci vybraných poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Jedná se o poměrně nový podnik, který se v průběhu sledovaných období rozrostl o pobočkovou síť. Jsou zde proto znatelné určité výkyvy v ukazatelích.

Po zhodnocení finanční situace podniku se práce zabývá organizační strukturou a strukturou zaměstnanců, která je popisována za UOL, a.s. a celou pobočkovou síť. Organizační struktura je zde velmi jednoduchá. Jedná se o lineární strukturu s ředitelkou ve vedení a 9 podřízenými odděleními v čele s vedoucími oddělení. Struktura zaměstnanců prokázala, že podniku a pobočkám dominují zaměstnanci ženského pohlaví, jelikož nejvíce zaměstnanců je na pozici účetní a tuto práci dělají spíše ženy. Procento žen za sledovaná období se pohybuje okolo 80 %. Dále byl zjištěn příznivý fakt, že poměr zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním oproti zaměstnancům se středoškolským vzděláním stále roste. V současné době má vysokoškolský titul 45 % pracovníků.

V následující kapitole je hodnocena efektivnost využívaného lidského kapitálu ve společnosti UOL, a.s. pomocí podílu osobních nákladů na celkových nákladech a produktivitou práce z tržeb. V posledním sledovaném období vzrostly osobní náklady o necelých 10 % oproti předchozím obdobím, z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců při rozšiřování podniku, a tvořily tak 26,15 % z celkových nákladů. Produktivita práce zachytila markantní propad v druhém období, avšak poté začala pozvolna růst.

Hlavního cíle bylo dosaženo popisem současného systému odměňování podniku. Jsou zde uvedeny způsoby odměňování pracovníků. Dále je zmapován systém odměn. Odměny jsou poskytovány pracovníkům za výkonost dle nasbíraných bodů a počtu zpraco-

vaných mezd, a také fungují odměny mimořádné. Brigádníci dostávají odměny za přesnost. Dále jsou zaznamenány poskytované benefity, jako stravné, občerstvení na pracovišti, osobní automobil i pro osobní účely, dovolená navíc, dárky k narozeninám, příspěvky na volný čas, výuka cizího jazyka a od roku 2019 rovněž „sick days“ a klouzavá pracovní doba.

Následně je popsán systém odměňování pracovníků zhodnocen pomocí SWOT analýzy, která poukazuje na jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky patří postupné zdokonalování systému, přehledná a jasná úprava mzdového systému, přechod brigádníků na hlavní pracovní poměr, oceňování zaměstnanců s delší dobou spolupráce a dávání dáreků k narozeninám. Mezi slabé stránky je zařazeno občasné opožděné vyplácení mezd a přijímání nedostatečně kvalifikovaných pracovníků. Příležitosti představuje možná navázaná spolupráce se školami pro získání kvalifikovaných pracovníků a možnost neustále zlepšovat svůj systém. Za hrozby je považována konkurence a možnost změn legislativy upravující odměňování pracovníků.

V poslední kapitole jsou navržena zlepšení mzdového systému. Jedná se o navržení poskytování příspěvků na penzijní pojištění se státním příspěvkem zaměstnancům po odpracování určité doby. Dále je doporučena úprava poskytování mimořádných odměn s návrhem prémievého řádu. A nakonec je navrženo poskytování darů za dlouhodobé zaměstnání v podniku.

V závěru je nutné upozornit, že se jedná o poměrně nový podnik, který se stále rozvíjí a s ním i jeho mzdový systém. Důkazem je fakt, že podnik se snaží svůj systém odměňování stále zlepšovat nabízením nových benefitů. Analyzovaný podnik se snaží spravedlivě oceňovat své zaměstnance. Velmi cílí na to, aby si své zaměstnance dokázal udržet, a dává jim najevo, že si jich váží. Pro daný systém odměňování zaměstnanců byla navržena možná zlepšení, kterými by se podnik mohl nechat inspirovat a časem je možná zařadit do svého systému odměňování zaměstnanců.

Summary

This work analyses an employee rewarding system in the company UOL, a.s., which processes accounting for other companies. It has employees on various working positions and everyone is rewarded in different way and takes different forms of benefits.

The whole organisational structure of the company is described in this work. The leader of the company gives information in an interview about workers and their positions and also about their pay and benefits they receive. The most workers are rewarded by their work efficiency. There are some benefits for employees already for example home “sick days” or using a company car.

The whole employee rewarding system with all benefits is analysed in this work. The efficiency of the system is evaluated by the staff costs. The main aim is to find out strengths and weaknesses in the system and find a way to improve it.

Key words: rewarding system, benefits, staff costs

Seznam literatury

Knižní zdroje:

1. Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. (Třetí vydání). London: Institute of Personnel and Development.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. (První vydání.). Praha: Grada Publishing.
3. d'Ambrosiová, H. (2014). *Abeceda personalisty 2014*. (Páté vydání). Olomouc: ANAG.
4. Benfield, P. & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
5. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. (První vydání). Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
6. Horváthová, P., Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
7. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Hüttllová, E. (1994). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. VŠE, Fakulta podnikohospodářská.
8. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
9. Krbečková, M. (2012). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. (Třetí vydání). Olomouc: ANAG.
10. Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. (První vydání). Olomouc: ANAG.
11. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
12. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
13. Urban J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. (První vydání). Praha: Grada Publishing.
14. Walker, A. J. a kolektiv (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Časopis:

1. UOL Revue, Jaro 2018, vydavatel: PROSPECTEA Česká republika, s.r.o., Autor článku: Pavla Kubátová.

Zákony:

1. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce.

Internetové zdroje:

2. Mpsv.cz (2018). *Stránky ministerstva práce a sociálních věcí*. Přehled o vývoji minimální mzdy. Autor: Odbor 62. Datum: 28.11.2018. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>
3. uol.cz (2019). *Webové stránky UOL, a.s.* Dostupné z: <https://www.uol.cz/>
4. Kurzy.cz (2019) *ekonomický webový server*, Obchodní rejstřík - UOL a.s. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/24753157/uol-as/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma Systém odměňování.....	8
Obrázek 2: Model motivace.....	10
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	11
Obrázek 4: Logo společnosti UOL, a.s.	21
Obrázek 5: Schéma vztahu s ostatními podniky.....	22
Obrázek 6: Pobočky v České republice	22
Obrázek 7: Organizační struktura UOL, a.s. a pobočkové sítě.....	26
Obrázek 8: Bodové hodnocení.....	34

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	27
Graf 2: Poměry zaměstnanců podle pohlaví	28
Graf 3: Poměry zaměstnanců s VŠ a SŠ	29
Graf 4: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v %.....	30
Graf 5: Produktivita práce z tržeb.....	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty vybraných finančních ukazatelů v tis. Kč.....	23
Tabulka 2: Ukazatele rentability v %	24
Tabulka 3: Ukazatele aktivity	24
Tabulka 4: Ukazatele likvidity.....	24
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti v %.....	25
Tabulka 6: Počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích 2018	26
Tabulka 7: Osobní a celkové náklady v tis. Kč	30
Tabulka 8: Tržby a osobní náklady v tis. Kč	31
Tabulka 9: Bodové hodnocení	33

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha k 30.6.2018 UOL, a.s.

Příloha 2: Rozvaha k 30.6.2017 UOL, a.s.

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty k 30.6.2018 UOL, a.s.

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty k 30.6.2017 UOL, a.s.

Příloha 1: Rozvaha k 30.6.2018 UOL, a.s.

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 30.6.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 24753157

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 9.12.2018

Právní forma účetní jednotky: a.s.

Předmět podnikání účetní jednotky: služby

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

UOL a.s.
Rožtylská 1860/1
Praha 4
14800

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	33 727	0	33 727	4 244
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	28 820	0	28 820	2 170
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	3 400	0	3 400	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	3 400	0	3 400	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	3 400	0	3 400	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	0	0	0	0
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitecké celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	25 420	0	25 420	2 170
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	70
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	25 420	0	25 420	2 100
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	3 922	0	3 922	2 072
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	0	0	0	0
1.	Materiál	39	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	3 000	0	3 000	1 949
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	1 504	0	1 504	1 232
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	1 504	0	1 504	1 232
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	1 504	0	1 504	1 232
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	1 496	0	1 496	717
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	1 496	0	1 496	153
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	0	0	0	564
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	0	0	0	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0	0	0	64
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	500
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	922	0	922	123
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	202	0	202	110
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	720	0	720	13
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	985	0	985	2
1.	Náklady příštích období	79	985	0	985	2
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	33 727	4 244
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	3 263	2 789
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	2 000	2 000
1.	Základní kapitál	04	2 000	2 000
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	789	100
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	789	100
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	474	689
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	30 464	1 455
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II.)	29	30 464	1 455
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	29 426	997
1.	Vydané dluhopisy	31	25 000	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	25 000	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směňky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	4 045	817
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	381	180
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	66	180
9.3.	Jiné závazky	44	315	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	1 038	458
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	688	174
5.	Krátkodobé směňky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	350	284
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	201	131
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	84	37
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	65	116
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	0	0
8.7.	Jiné závazky	62	0	0
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1.+C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	0	0
1.	Výdaje příštích období	67	0	0
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

Příloha 2: Rozvaha k 30.6.2017 UOL, a.s.

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
2 4 7 5 3 1 5 7

Název a sídlo účetní jednotky

UOL a.s.

Roztylská 1860/1

Praha 4

14800

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	4 244	0	4 244	2 125
A.	Pohledávky za upsany základni kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	2 170		2 170	0
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)	004				
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006				
2.1.	Software	007				
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
3.	Goodwill	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	014				
1.	Pozemky a stavby	015				
1.1.	Pozemky	016				
1.2.	Stavby	017				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018				
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				

IČ: 24753157

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	027	2 170		2 170	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028	70		70	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	2 100		2 100	
3.	Podíly – podstatný vliv	030				
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	2 072		2 072	2 109
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	038				
1.	Materiál	039				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040				
3.	Výrobky a zboží	041				
3.1.	Výrobky	042				
3.2.	Zboží	043				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)	046	1 949		1 949	1 732
1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 232		1 232	950
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049				
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050				
1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
1.5.	Pohledávky - ostatní	052	1 232		1 232	950
5.1.	Pohledávky za společníky	053				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	1 232		1 232	950
5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
5.4.	Jiné pohledávky	056				

IČ: 24753157

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	057	717		717	782
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	153		153	100
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059				
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060				
2.4	Pohledávky - ostatní	061	564		564	682
4.1.	Pohledávky za společníky	062				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	64		64	
4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
4.6.	Jiné pohledávky	067	500		500	682
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	068				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	069				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	071	123		123	377
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	110		110	344
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	13		13	33
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	074	2		2	16
1.	Náklady příštích období	075	2		2	16
2.	Komplexní náklady příštích období	076				
3.	Příjmy příštích období	077				

IČ: 24753157

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	078	4 244	2 125
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.V.I.)	079	2 789	2 100
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	080	2 000	2 000
1.	Základní kapitál	081	2 000	2 000
2.	Vlastní podíly (-)	082		
3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	084		
1.	Ážio	085		
2.	Kapitálové fondy	086		
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	092		
1.	Ostatní rezervní fondy	093		
2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.+ A.IV.3.)	095	100	0
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	100	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	689	100
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	101	1 455	25
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	102		
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4.	Ostatní rezervy	106		

IČ: 24753157

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném úč. období 5	Stav v minulém úč. období 6
C.	Závazky (C.I. + C.II.)	107	1 455	25
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	108	997	
1.	Vydané dluhopisy	109		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	817	
7.	Závazky - podstatný vliv	117		
8.	Odloužený daňový závazek	118		
9.	Závazky - ostatní	119	180	
9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	
9.2.	Dohadné účty pasivní	121	180	
9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	123	458	25
1.	Vydané dluhopisy	124		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	174	
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7.	Závazky - podstatný vliv	132		
8.	Závazky ostatní	133	284	25
8.1.	Závazky ke společníkům	134		
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	131	4
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	137	37	1
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	116	20
8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
8.7.	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.1.)	141		
1.	Výdaje příštích období	142		
2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 27.8.2017

Právní forma účetní jednotky: a. s .

Předmět podnikání účetní jednotky: služby

Podpisový záznam:

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty k 30.6.2018 UOL, a.s.

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 24753157

Sestaveno dne: 9.12.2018

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky:

Název a sídlo účetní jednotky

UOL a.s.

Roztylská 1860/1.

Praha 4

14800

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	9 383	958
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	7 541	3 124
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 155	1 200
3.	Služby	06	6 386	1 924
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	2 778	614
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 239	538
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	539	76
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	476	76
2.2.	Ostatní náklady	13	63	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	0	0
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	0	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	0	0
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	1 713	3 890
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	661	540
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 049	3 350
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	146	215
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	24	31
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	122	184
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	631	895

IČ: 24753157

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	40
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	2	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	2	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	132	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	132	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	27	4
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-157	-44
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	474	851
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	0	162
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	162
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	474	689
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	474	689
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	11 098	4 848

Podpisový záznam:

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty k 30.6.2017 UOL, a.s.

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
2 4 7 5 3 1 5 7

Název a sídlo účetní jednotky

UOL a.s.

Roztylská 1860/1
Praha 4
14800

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	958	255
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	3 124	130
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 200	44
3.	Služby	06	1 924	86
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	614	24
D. 1.	Mzdové náklady	10	538	20
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	76	4
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	76	4
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	0	0
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	0	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	0	0
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	3 890	0
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	540	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	3 350	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	215	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	31	0
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	184	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	895	101

IČ: 24753157

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	40	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	4	1
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-44	-1
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	851	100
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	162	0
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	162	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	689	100
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	689	100
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	4 848	255

Sestaveno dne: 28.8.2017

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam: